

これからの観光組織に

求められるもの

地域を俯瞰し、魅力創出・発信

できる態勢づくり



奈良迫 英光

一、はじめに

観光関連業界は、宿泊、航空、運輸、船舶、観光施設、飲食、広告・宣伝、旅行エージェンツ、特産品協会、お土産品、IT等様々な業種に及び、それを監督する行政の部署が関係している。

また、同業者の連携強化や上部団体との折衝、PR、販売促進を目的に、〇〇協会、〇〇組合、〇〇連合会、〇〇利用促進協会等様々な団体が組織され活動している。

観光連盟（観光協会）では、事務局を運営

するため職員、専務理事、事務局長などを擁し、各種団体と連携して、PR、誘客に取り組みしており、職員を受け入れている組織もある。

事業運営は行政からの補助金、入会金、会員の年会費等が財源となっている。事業者の中には、同業者の組織にも会費を払っているところも多い。

財政状況はこの組織も厳しく、的確な人材配置と効率的な運営が求められている。

二、DMO設立の動き

今、個人旅行が主流となり、生活・文化体験など趣向の変化、滞在、スポーツ観戦、インバウンドの急激な増大、情報入手手段の多様化等に対応すべく、「地域を俯瞰する新たな観光組織」設立が求められている。

観光庁はその中心的な役割を担う組織として「DMO」の機能強化を掲げている。

DMO (Destination Management/Marketing Organization) とは、観光地経営組織である。複数の都道府県が参画する「広域連携」、複数の自治体にまたがる「地域連携」、単独の自治体や観光協会、特産品協会等で組織された「地域」の3つのDMOがある。

令和5年3月31日時点で、「広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」106件、「地域DMO」154件が登録されている。また観光地域づくり候補法人「候補DMO」は56件である。

身近にある組織として、「広域連携DMO」に鹿児島県をはじめ九州全県が参画している(一社)九州観光機構、「地域連携DMO」に大隅地域の市町村が加盟している(株)おすみ観光未来会議、「地域DMO」として(株)薩摩川内市観光物産協会がある。今後登録は増加すると思われる。

三、DMOは何のために組織するのか

DMOの設立は「稼ぐ力」を主眼にしてきた。しかし現在は、地域への継続的な交流人口拡大を図るべく、「司令塔を担う法人」としての機能強化が重要となっている。

単なる組織の集合体では持続的な運営は厳しい。複数の団体が合併する前提として、現在の運営状況、地域内の宿泊者数、どの地域から来ているか、交通手段、季節波動、経済効果等地域の強み、弱みを把握していることは設立後の戦略にも大きく影響してくる。

一方では観光の有用性を多くの人が享受できることが重要であり、地域住民の想いを結集させ事業に取り組まねばならない。観光振興をプラットフォームに、第一次・第二次産業を活用する視点で、地域資源を磨き上げ商品化する機能が求められる。

人口減少による地域の活力低下、税収不足



道の駅



温泉



日本遺産「麓」

誘致間競争の激化、旅行形態の多様化、インバウンドの急増、ICTの進展等がDMOの態勢づくりを急がせている。

今消費は成熟しており、消費者が求めるものは、「安全・安心、本物志向の商品」である。地域の生活・文化に焦点をあてストーリー性。



山城跡の堀切

をもったPRや商品を造成し「体験・交流」、「地域全体への経済効果波及」「リピーター創出」につなげる取組みが欠かせない。

四、利害調整能力に優れた人材の確保と動きやすい態勢づくり

あたらしい組織を束ねるには、マーケティング力とマネージメント能力を持ち、自ら汗を掻く実務能力を兼ね備えた人材が必要になってくる。地域づくりのノウハウを知り学ぶ機会が多いが、大切なことは現場に合わせて、



甲冑

多くの意見を調整し実践していく手腕である。多様な団体との利害調整を厭わない人材が求められる。組織設立に当たっては、資金や地域での影響力のある有力者が就任するのが慣例となっているが、DMOの運営は、新しいリーダーがフットワークの取りやすい環境づくりに配慮することが求められる。

百家争鳴の議論を重ねて、参画する団体の合意形成を行っておくことが大切である。観光振興はプロセスが大事であり、数年ぐらいは任せる覚悟も必要である。

五、効率的運営で稼ぐ力の構築

組織運営は、「責任と権限の明確化」を図ることが事業の推進体制強化となる。

自治体の観光に関連する部門は、商工観光課や街づくり推進室、文化・スポーツ課、農村振興課、企画課、PR課等多くの部署が関係しており、国の組織に準じて縦割行政とな

っている。公益団体や民間組織では、観光協会、特産品協会、商工会議所、商工会、旅行エージェント、運輸機関等である。DMOを推進していくには、双方の業務の重複を少なくすることが基本戦略となる。自治体の業務を点検し、新しい組織に移すことで効率的な運営が可能となる。設立の際、効率の良い部門を切り離す方策だけに利用されては組織の維持は厳しい。

自治体の税収も厳しくなっていることから外郭団体への補助金も削減されてきており、同時に観光部門の人員や業務の見直し、組織の再編も求められる。

自治体が従来の組織のままでは何のためにDMOを設立したのか、その信義が問われる。

実効性のある組織運営を進めるには安定的な自主的財源確保が絶対条件である。補助

金頼みではなく、積極的に地域資源の価値創造と商品化づくりを行うことで、地域全体のPR・誘客を図り、効率的運営が可能となる。「収益性のある自主事業」を増やすことが至上命題である。

六、観光は地域社会産業

観光振興には、農業、水産業、商工業、食、温泉、歴史・文化施設、世界遺産、日本遺産、ガイド、教育、医療など社会的に有用で価値あるものが活かされる。

また、観光は多くの産業を繋げる力があり、地域社会産業の位置付けである。

観光商品を取扱うには、旅行業の登録も必要になる。既存の大手エージェントは旅行業務だけで稼ぐことは厳しくなっている。

DMOでは、「PR」「特産品」、「ふるさと納税返品」、「イベント運営」「観光施設や駅の管理運営」「旅行」等広範な業務の取扱ができる

かがカギとなる。

「薩摩川内市観光物産協会」は、合併前の市町村の観光・物産協会の組織を一つに集約し、利益の出る効率的な運営を基本として設立された。市役所、銀行、商工会議所、商工会等が出資した株式会社である。観光、物産、イベント運営管理、駅の改札業務、市中の駐車場管理、ふるさと納税返礼品等の業務を扱い、全国のDMOの中で成功している事例である。自治体の行っている観光業務を移管することで、即効性のある判断が可能となり雇用も拡大できる。

七、終わりに

ICTの進展が経済の仕組みを大きく変えており、シームレスでワンストップの態勢づくりも急がれる。YouTube、ライン等SNSを多面的に活用した情報発信が課題である。

一方、新しい組織に対し「参加企業は出資



花火大会

金が増えたが何も変わらない」、「特定の地域・企業だけが恩恵を受けている」、「組織ができたのに市や町も同じことを行い無駄が多い」などの声も聴く。

DMOは「魔法の杖」ではない。地域の新たな重荷につながりかねない要素も含んでいることも肝に命ずべきである。官民一体となり、十分な議論と検証を重ね効率的な運営ができる組織の設立を目指したいものである。

(元鹿児島県観光プロデューサー)